



房地产营销 实战兵法

思路 · 案例 · 工具



郭仕明◎编著

向中海、万科、龙湖、绿城、融创等标杆企业学营销，
实现白银时代下的地产营销突围

十余年标杆房企营销管理经验的倾囊相授，通过对上千个地产项目的研究，精心筛选出极富实践意义的经典案例，从实战出发，以案例为根，让你快速获取成功操盘的秘密



化学工业出版社



房地产营销 实战兵法

思路 · 案例 · 工具



郭仕明◎编著



化学工业出版社

· 北京 ·

本书作者来自一线房地产企业，从事地产营销工作十余载，主持操盘了三十余个大型项目，实战经验丰富。本书通过对中海、万科、龙湖、绿城、融创等行业标杆企业典型营销案例的深入剖析，从产品定位、影响力营销、渠道营销、现场体验营销、价格策略、销售管理等多个方面深入讲解地产营销全流程实战的经验。适合地产企业各级管理者和地产职业经理人在经验中学习，在借鉴中创新，提升公司整体营销水平。

图书在版编目（CIP）数据

房地产营销实战兵法：思路·案例·工具 / 郭仕明
编著. —北京：化学工业出版社，2016.9
ISBN 978-7-122-27805-0

I. ①房… II. ①郭… III. ①房地产—市场营销学
IV. ①F293.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 184575 号

责任编辑：王 斌
责任校对：程晓彤

装帧设计：史利平

出版发行：化学工业出版社（北京市东城区青年湖南街 13 号 邮政编码 100011）
印 装：大厂聚鑫印刷有限责任公司
710mm×1000mm 1/16 印张 14% 字数 221 千字 2016 年 10 月北京第 1 版第 1 次印刷

购书咨询：010-64518888（传真：010-64519686） 售后服务：010-64518899
网 址：<http://www.cip.com.cn>
凡购买本书，如有缺损质量问题，本社销售中心负责调换。

定 价：58.00 元

版权所有 违者必究

自序

“兵众孰强？士卒孰练？”是孙子评估战争胜负的重要观察指标。正如现在地产营销告别概念营销时代，更加强调系统化营销一样，现在的营销也告别了猛人时代，更加注重营销团队的整体协同作战能力。

“大海之阔，非一水之流也。”作为卓有成效的营销管理者，不但要努力完成销售目标，更要努力培养一批在客户定位、召集、转化等三个方面有着一定理论素养和实战经验的营销人才，构建一支高效运作、召之能战、战则必胜的狼性团队。营销是一场有组织的战斗，营销团队的战斗素养很大程度上决定了营销的成败。如果不能形成强大的团队合力，再优秀的营销管理者也必然顾此失彼，焦头烂额。因此，通过培训，实现如臂使指、上下高效协同，成为营销管理者尤为重要的目标。

“熟读唐诗三百首，不会作诗也会吟。”在培训实践中，作者更多的是运用案例法进行分享，充分汲取成功项目的优秀基因，为我所用，并避免陷入销售困难的泥沼，“见贤思齐焉，见不贤而内自省也”，取得了较好效果。在选取案例方面，本书不求面面俱到，只选取营销六个重要方面，分道、势、术三个层面进行解析。

①明道。孔子说，“物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣”，“君子务本，

本立而道生”。老子说，“道生之，德畜之，物形之，势成之”。这是一个大营销时代，正如科特勒所说，真正成功的销售并不取决于推销的力度，而主要取决于企业满足顾客需求的力度。“三千里读史，不外功名利禄；九万里悟道，终归诗酒田园”，营销的“道”就是洞察人心，并满足或创造人性需求，有洞察，才有营销。在基于客户需求分析和人性洞察的基础上进行产品、配套、服务的精准定位，方能得道多助。

②取势。在明确产品定位后，营销要全力营造销售势能，所谓势如破竹，势在必得，形成强大的市场冲击力和现场卖压。具体来说，首先是通过影响力营销，赢得客户的瞩目，心生向往。其次是运用精准的渠道营销，文武并用，把客户召集到案场。最后是形神兼备的现场体验，让宾至如归。如果谋势不够，势不能穿鲁缟，未能有效地营造营销势能，必然为下一步的定价和销售造成极大的被动。故孙子云：“激水之疾，至于漂石者，势也”。营销战略，蓄势而发，则势不可挡，故善战者，求之于势，不责于人。

③优术。即通过持续提升价格沟通和销售沟通的技巧，让客户尽入彀中。价格是一种面对消费者的语言，而实现营销目标最后一公里的销售环节则更需要仁心仁术。古人有云：苏轼词，须关西大汉，执铁板唱“大江东去”；柳永词，只好十七八女孩儿，执红牙拍板，唱“杨柳岸，晓风残月”。与高举高打，大开大合的“势”的营造不同，定价和销售环节更需要“浅斟低唱”的细腻和耐心。

本书主要撷取了近三年来公开发表的地产营销研究和实践成果，并融入了一些个人实战心得。在这里，我也向曲咏海、陈双全、藏建军、陈利文等致力推动地产营销水平更上层楼的前辈和同仁以及明源地产研究院、房地产营销精选、房地产广告精选等公众号致敬！书中观点难免有偏颇之处，也敬请各位同行大家不吝指出。

第一章
产品定位

第一节 产品定位三板斧

- 002 一、知己知彼，寻找项目机会点
- 014 二、得出项目定位结论，撰写定位报告
- 017 三、持续进行定位优化

第二节 配套和服务定位

- 019 一、全方位——体贴入微的客户关怀
- 021 二、场景化——滋养项目独特魅力

第二章
影响力营销

第一节 做正确的事——与彰显品牌、推进销售两个目标相关联

- 033 一、文以载道，事件营销要与品牌相关联
- 035 二、以终为始，以促成销售为目标

第二节 把事情做正确——把握影响力营销三个环节

- 039 一、择高处立，找准引爆点
- 046 二、就平处坐，执行力要到位
- 059 三、向宽处行，给予更多利益点

第三章
渠道营销

第一节 管好人——构建渠道架构和激励机制

- 066 一、标杆企业渠道模式
- 077 二、通过高校合作+跨界挖角进行渠道专兼职人员招聘
- 079 三、让渠道人员自己把自己留下

第二节 做好事——将渠道效用最大化

- 084 一、客户地图要有洞察力
- 087 二、渠道自身要有感召力
- 092 三、通知方式要给力
- 104 四、渠道管理要有控制力

第四章 体验营销

第一节 极致——让客户尖叫

- 118 一、打造极致的现场体验的作用
- 119 二、打造极致的示范区开始于市场定位阶段

第二节 创新——让示范区显得与众不同

- 142 一、售楼处新玩法
- 148 二、样板间的新玩法
- 149 三、营销物料新玩法
- 151 四、沙盘新玩法

第五章 价格策略

第一节 怎么做——价格表的生成

- 154 一、市场比较法
- 157 二、系数打分法
- 160 三、中海科学试验定价法

第二节 怎么说——让价格助推销售

- 173 一、报价口径的制定与调整
- 177 二、为客户重新建立比价参照系
- 179 三、化整为零，营造价格势能差

第六章 销售管理

第一节 销售团队精英化

- 183 一、对客户情况如掌上观纹
- 183 二、对上级要做好智囊和急先锋
- 183 三、对销售团队恩威并重，赏罚分明

第二节 销售说辞场景化

- 195 一、流程标准化
- 200 二、描述情境化
- 204 三、动作仪式化
- 206 四、抗性说辞预案化

第三节 客户成交可量化

第四节 客户维系常态化



第一章 产品定位

产品定位是房地产营销中第一个也是最重要的一个环节，很多项目陷入营销苦战，主要原因就是产品供应出现失误。“胜兵先胜而后求战”，任何好的营销都应建立在好的产品定位基础之上，所谓“皮之不存，毛将焉附”。

第一节

产品定位三板斧

什么是定位？通俗的说，如果把市场想成一张地图，这张地图上分布有很多产品，而每个产品依据各自特色，拥有自己的所属位置。这张地图上有些区域热门，有众多产品聚集，有些则位置特殊，聚集的产品少，消费者可根据自己的需求，轻松地在这张产品地图上，找到满足个人需求的产品，这就是定位的概念。定位，就是帮你的产品在市场上找到一个位置，可让消费者根据个人需求轻松找到你。

从技术层面来看，产品定位就是指塑造产品的独有的属性，借此使产品或品牌能在目标消费者心中建立起特殊的地位或鲜明的形象，并建立起归属性与独特性。

地产定位有三个关键点。

一、知己知彼，寻找项目机会点

1. 读懂城市

包括：读懂这个城市的经济，经济决定了这个城市客户的基数和购买力；读懂这个城市的发展思路，城市发展很大程度影响各类客户对置业目的地的选择；读懂这个城市的人，人的生活习惯决定了对产品的需求。最终能初步回答我们的项目的客户在哪里？客户基数够不够？客户可能对产品有什么样的需求？

2. 读懂区域

区域在城市之下，是更为细化的市场环境，特点是政府干预因素大，环境变

化速度快。一方面对于现状的解读,进一步研究区域在城市中的定位、区域的交通、学校、医院、商超等基础生活配套、自然资源和人文资源等情况。一方面对于发展趋势的解读,评估项目入市时,区域地位是否发生改变?人口结构是否发生变化?配套是否逐步落实?产业结构是否变化?客户对区域的认可度是否逐渐提升?

案例1-1

2014年2月,龙湖地产在北京丰台区拿下西宸原著地块,楼面地价高达60000元/平方米。同期泰禾、懋源地产等房企均在附近区域拿地,但西宸原著抓住北京高端豪宅成交上涨的势头,仅隔16个月抢先首期开盘,实现1个月蓄客、开盘超10亿认购额。

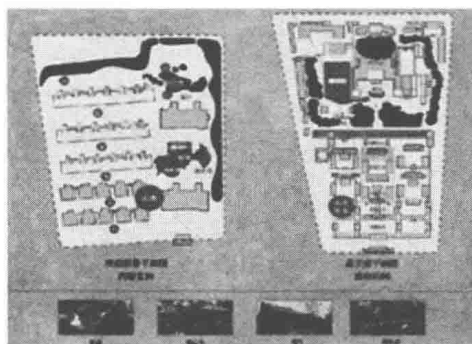


图1-1 西宸原著与恭王府平面图



图1-2 龙湖西宸原著园林景观设计图

在打造西宸原著时,龙湖将北京四环别墅项目的稀缺性区位价值放到最大,将来自区位、景观、建筑设计等价值点进行最大化利用,突出“王府规制花园”的产品设计,并以超过10万元/平方米的单价强化其高端豪宅的定位特征,套均总价3000万元,市场反响热烈,首推产品全部售罄。

3. 读懂市场

包括总体市场分析研究,全方位研究分析各产品类型、面积段、总价段的“供、销、存、供销比、存销比”等几个重要指标。通过市场分析,了解市场供

求状况、去化速度、成交价格及发展趋势等，看什么产品什么楼盘最畅销，什么是市场急需但是供应远远不足的，所在市场客户有没有什么禁忌的，找到市场主流需求及空白领域，找准和验证细分市场。“早知不入时人眼，多买胭脂画牡丹”，通过对市场、竞品等进行全面的大数据分析，找准客户需求，才能避免产品供给与客户需求发生大的错位。

案例1-2

2014年，上海销冠上海御园11层小高层的主力户型141平方米四房，与2013~2014年外环内公寓的户均面积仅相差0.25平方米；上海御园5层洋房主力户型180平方米四房，与外环内单价5万元以上公寓户均面积仅相差1.37平方米。贴近市场，贴近客户，就会贴近销冠。产品定位之精准，由此可见一斑。

案例1-3

大宁金茂府项目首开以95户型打头阵，以低总价走量，然后以热销氛围为后续营销造势；后顺势推出一期的压轴产品，即位置最好的158平方米三房与192平方米四房。一般而言，压轴的作品即是规划之初的杀手铜户型，必定处于最好的楼王位置，当然也必是整个楼盘的价格高地。那么，操盘团队为什么要用192平方米四房来担当压轴呢？其实，道理也很简单。当产品到达这个面积段时，已经不再是讨论单价的问题，而是总价段的问题。项目操盘团队早就用大数据勾勒出上海豪宅的稀缺点：上海内中环2000万元价位能买到的只能是三房，想要四房，只能奔向中外环。

4. 读懂竞争对手

选取3~5个主要竞争项目，通过综合考察这几个项目的产品构成、产品品质、核心卖点、销售率、价格、客户特征、主要销售策略等，对各户型、各面积

段的供应、销售、存量进行分析，寻找竞争对手的强项和软肋，以做到“知己知彼，百战不殆”，并依此选择和制定相应超越、跟随、规避策略。针对竞争对手亮点，可以拿来主义，直接借鉴；如果想超过它的话，还可以深入分析竞争对手项目的特点，争取在某一两个客户比较关注但是竞争对手做得比较薄弱的点去重点突破，与竞品项目形成有效区隔。

案例1-4

一家排名很靠前的企业在杭州做的项目，是复制自己之前很成功的产品系。但不幸的是，这个项目在绿城项目旁边。杭州的客户已经被绿城的产品审美惯坏了，一对比，该项目乃至该企业的口碑立刻就负面了。不是它不好，而是旁边的项目太好了。一家做产品很不错的企业，在东北的一城市做项目，认为自己可以“教化”当地的群众接受高端项目，郊区高层产品准备卖到单价1.5万元以上。但周围几个大开发商的项目都卖4000多元，最终，这个企业也只有接受现实，随行就市。上述两个例子，一个是在好的地方把产品品质做低了，一个是在差的地方把产品品质做高了。

案例1-5

中海、东润，地王殊途

2014年2月，原河南省公安高等专科学校地块招拍：上午中海以1223.7万元/亩拿得17号地块；下午，基于进军主城区执念的东润地产，在经过73轮的激烈竞争后，以1550.4万元/亩拿下18号地块，将其看作东润把最好产品呈现给主城区的最后机会。引用当时媒体报道：用其高层的话来说，为了拿下这块地，“虽九死其犹未悔”。地王的光环让新东润一下被推至闪光灯前。随之而来的，还有不少业内人士的担忧。因为从土地价格来算，光成本价就已经高达1.3万元/平方米左右。不少业内资深人士分析售价或将超过1.5万元/平方米。而离这儿不远的开祥御龙城，新房也就卖1.1万元/平方

米左右。

同在郑州文劳路上，中海、泰和项目东西相隔不足百米，地段素质相当，面对销售数据的市场检验，却大相径庭。下面分析东润为什么卖不过中海。

①从城市逻辑来看：此地段虽然属于城市主流板块（非顶级中心板块），省会学府区密集区，刚需加改善型区域，但是购买人群以月薪族职员、公务员为主流，购买力有天花板。但凡该区域金字塔尖购买力人群，早已移民东区，看看两项目南门金水区政府家属院租客有多少便知。虽然周边生活氛围醇熟，但市井味浓，胡辣汤烩面满街飘香，且项目门口学校交通拥堵，注定不是顶豪诞生地。

②从品牌逻辑来看：中海地产是中建的子公司，具有央企背景，全国地产开发商十强之一，品牌优，实力强，擅长成本控制，利润率在业内傲视群雄，有“规模万科，利润中海”的说法。中海共推出5代精品住宅，涵盖了从高端改善型到中低端刚需型各个档次，产品不断创新追求卓越品质，得到客户认可，集聚了品牌效应。

东润泰和是本土一个中型开发商，新东润地产，实力跟名气比不上中海，虽然开发的楼盘口碑也较佳，但在高端产品方面缺少品牌号召力。这也导致这个项目并未受到市场的广泛认可。

③从产品逻辑来看：地王的高昂地价，2.99的容积率，这些限制条件让东润除了做大平层高端住宅之外，别无其他溢价选择。泰和160平方米的主力户型、总价200多万元的门槛，非该区域购买力有天花板的改善型客群所触手能及，又将自身逼到与郑州东区同总价项目竞争的地步。中海品质刚需加改善的产品规划领先出炉，为了差异化，东润被迫走上了顶豪之路，于是泰和就有了蒂森克虏伯电梯和新风系统、纳米材料的净霾涂层白色外立面、160平方米的主力户型、中国青竹子的东方园林等一系列成本的加码，与之相应的是价格加码带来的市场抗性。但在郑州这样在二三线徘徊的城市，对于简约中式的产品设计风格，客户敏感度较低。

再看中海锦苑产品，主打户型89平方米小三房满足刚需，又有129和140平方米的改善型户型，客户覆盖面在该区域实现最大化，自然卖得多。

另外，中海锦苑正南正北的薄板楼、分离核心筒的连廊设计，让所有户型全朝南、全通透，且有超大面积赠送，89平方米的赠送约12平方米，87%的得房率也让客户利益得以较大满足。同时，配置2.5米/秒三菱电梯、双气地暖、地上地下双大堂、环氧地坪漆、超大园林、中海物业等，基本都是品质刚需及改善客群的关注点，看得见又摸得着，精准而切中要点。

刚需是主力战场、改善成交比例持续抬头，是郑州2005年地产交易的主旋律。这两点都被中海踩准了，东润泰和在非顶豪诞生之地，将自己架入顶豪行列，地价比中海高，品牌没中海响，赠送面积也没中海多，卖得还比中海贵，沦为中海最感谢的托市好邻居。

5. 读懂土地

地段条件要扬长避短，有利因素要发挥得淋漓尽致，使外部资源成为项目的重要价值。如有景观资源的方位，在规划设计时就要将景观资源最大化；商业价值比较好的方位，就把商业尽量优化排布，以获得更高的收益；在通达性昭示性好的方位设置小区主入口提升观感，临公交场站或地铁口较近的方位做一些与社区的通道连接以增加便利性等，都是最大化地引入外部有利条件的常见做法。

不利因素要设法区隔、化解、降低至影响最小，最理想的情况是将不利因素变为有利因素。如，地块位于高速路边，就可设置总价较低的小面积户型阻挡，减少噪声对整个社区的影响。

此外，空间条件包括土地自身条件和限制条件，这些条件在定位时影响着地块各种物业类型的搭配，也是建筑如何排布的重要依据。如一个形状规则的地块，容积率在2.0，北高南低，那么基于这些条件，我们就有“高层+洋房”、“高层+别墅”、“高层+洋房+别墅”、“高层+小高层”等好几种设计方案，相应的可以做出多种建筑排布方案以作备选。

案例1-6

2009年，金地集团以总价30.4亿元摘得赵巷地王。此前，赵巷镇特色居住区10号地块由于占地面积23.7万平方米，堪称上海当年土地面积最大的居住用地而备受瞩目，并且周边为别墅或类别墅产品聚集区，地理条件优秀。这块本应以别墅销售为主的地块在随后开始的开发中由于容积率仅为1.0而使金地不得不在开发策略上对产品进行调整。高昂的地价和别墅片区的特质，面对1.0容积率的尴尬，都决定了项目必须寻找新的定位突破才能实现价值最大化。

2011年6月，金地天境首次开盘，推出了原创“平墅”产品，主力户型220~550平方米，均价4万元/平方米，将别墅与大平层公寓的优点予以结合，以平墅+酒店的组合方式，演绎四六法则（40%私人空间+60%公共空间）居住概念，打造享受型豪宅居住感受。天境作为金地集团进入上海高端房产市场的首个项目，迅速引起市场广泛关注，并在业内掀起“大平层”风潮。

2013年10月，金地天境二期再次推出“三进秘院”别墅产品，户型面积250~300平方米，均价4.4万元/平方米，以创新型中式别墅，系列人性化服务，再次令国内市场对于别墅产品产生全新认识。此后，金地集团更在此基础上适时推出“天”字系列产品，丰富企业产品线，以一个成功项目带动多个项目运作，在填补企业高端产品线不足的同时，大大提升了企业的品牌知名度。



图1-3 金地·天境原创产品——“三进秘院”

6. 读懂客户

主要是弄明白三个问题：

①客户是谁？根据问卷结果分析出什么样的客户与项目的各项自然条件属性相匹配，重点得出目标客户的主要分布区域、家庭结构、职业、收入水平等基本结论。

②客户愿意花多少钱？根据对客户经济承受能力的调研，得出主力客户的购

房预算区间，从而可评估出客户对不同总价区间的承受能力，进而根据单价水平倒推出各面积段可争取客户的比例和基数。

③客户花钱时对产品有何要求？客户在愿意花钱购买产品时，对产品也会有自己的要求。客户需要什么产品往往很大程度受到目前居住条件的影响，如无独立住房的客户往往是刚性需求，而已有自购住房的客户再有购房需求，则是改善需求，改善又有品质改善和面积改善等不同的需求。根据客户目前居住条件，结合问卷中客户勾选的产品需求，则可更准确地捕捉到客户真实的对于产品的要求。

在产品同质化的大背景下，产品的定位一定要去真正拥抱客户的内心，去洞察他们生活的方式和需求，明确客户核心需求点及敏感点，找到客户对项目、对产品的重要需求和兴奋需求，了解客户购买的驱动因素，才能脱颖而出，超越客户预期，让客户不停地赞叹。某个项目过去几年对高端大平层产品的定位当中舍弃了保姆间的功能，就是因为通过调研，83%的客户家里不用住家保姆。这些家庭都雇得起保姆，但有的是不喜欢有外人常住的生活方式，还有的是被保姆伤透了心。即便是剩下的17%的用常住保姆的家庭，也很少让保姆住在保姆间里。

“未谕姑食性，先遣小姑尝”，在此环节，需要进行深入的客户访谈和竞品调研，通过大量样本问卷，来分析不同类型客户的置业需求情况，做好细微处的纠偏。

案例1-7

中海济南华山珑城项目在客户定位方面，充分利用中海云平台，把和中海有关的所有人做全面记录并研究，然后根据具体项目的实际情况和客户肖像的相关描述（主要是来访客户），做精准客户定位。2014年1月拿地之后，两个月内华山珑城在全市范围内做了一千多份客户问卷，内容涉及价格预期、片区认知、户型需求等诸多内容，在此基础上对项目进行规划设计。在华山珑城项目中，精准客户定位就起到了至关重要的作用。项目研究出四口之家对项目三房特别青睐，在推出房源时三房套数占比约48%，后期拓客重点方向“为三房找四口之家”，规则运用之后，成交比例从42%增加至76%，这就是大数据在客户精准定位上的完美体现。

案例1-8

一个30多家开发商争相取经的高溢价“神盘”

2015年，上海楼市业内流行一句话，上半年看金茂府，下半年看世茂云图。

世茂本身就是豪宅教父，很多地段都在豪宅区位，但这次世茂云图在一个相对中心地段，在周边产品同质化和片区均价过低的背景下，必须凭借好产品杀出一条血路。“当时板块在售项目最高新房售价为2.9~3万元/平方米，二手房售价在2.3万元/平方米左右，接近2万的地块楼板价根本不支持这个售价”。同样的地段，不分上下的楼板价、差不多的产品形态、白热化的竞争格局，如何破局？残酷的市场考验着操盘者们。

常规的选择有两种。一种是成本优先，先设定一个售价目标，在这个目标上尽可能压低成本从而实现利润目标，这样的产品往往容易在品质妥协，后期溢价能力偏弱；另一种则是产品优先，尽可能提升产品的品质和配置，通过溢价的提升解决利润问题，但产品做爽了，一旦客户的定位和需求出现判断偏差会形成曲高和寡的局面。而操盘者在进行充分的客户与产品逻辑论证后选择了两者间的第三种，就是寻求成本和品质之间的平衡点。“世茂毕竟是豪宅教父，虽然地段不在豪宅区位，但不代表外环以外我们就做不出一个有豪宅内涵的产品。”不同的平衡之道导致了最终产品的不同，世茂云图也成为区域内的品质标杆楼盘。

在产品定位之初，世茂云图项目团队几乎把上海所有热销户型都实地考察了一遍，甚至形成一份长达几百页的研究报告。目标很简单：世茂云图要做上海同面积段最好的户型。最终，85平方米小户型做到了主卧带衣帽间的三房，全盘所有户型均实现三面宽朝南、部分118平方米户型甚至实现了四面宽朝南。一位购房者给出这样的评价：“许多普通户型中难以实现的优点都在云图中得到了集中爆发。”

户型做到了极致完美，仅仅是成功的基础。在装修方面，世茂云图又给出了与众不同的思路——“客户视角”：痛点解决、功能发现。